

MARKETING INNOVATIVO NELLE ALPI. IL RUOLO DELL'ANALISI DI FATTIBILITÀ NELLE IMPRESE PER L'OSPITALITÀ DIFFUSA

MAURIZIO DROLI

Scuola Albergo Diffuso - SISAD

La possibilità di una doppia stagionalità turistica nelle Alpi rappresenta da sempre una garanzia di continuità del reddito. Esistono tuttavia ampie aree montuose interne al sistema alpino, la cui altitudine si colloca fra i 300 e i 800 metri s.l.m., non dotate di impianti di risalita, esterne ai comprensori sciistici e impossibilitate ad offrire tali garanzie agli investitori.

Esistono delle prospettive per lo sviluppo turistico di queste 'Alpi senza neve'?

Questo studio presenta il caso dell'alta Valle di Cembra in Provincia di Trento, un'area limitrofa ai caroselli sciistici più famosi, conosciuta per la produzione vitivinicola e in cui si è ritenuto opportuno valutare la possibilità di migliorare i risultati raggiunti attraverso la formula dell'Albergo Diffuso (AD). Si presentano la situazione iniziale, le caratteristiche generali di un impianto di analisi di fattibilità e i risultati generali offerti ai decisori locali.

L'analisi individua nelle abitazioni di paesi coinvolti e nei terrazzamenti agricoli della vallata due degli elementi in grado di fungere da propulsori per una serie di attività capaci di produrre reddito attraverso l'AD. La stessa offre al lettore la possibilità di riflettere sulle grandi potenzialità economiche delle aree alpine considerate 'meno attrattive'. Emergono il ruolo-guida e l'importanza strategica dell'analisi di fattibilità come strumento per la selezione delle località adatte ad ospitare nuove forme di turismo.

1. Inquadramento generale e della situazione iniziale

La Valle di Cembra occupa la parte centro-orientale del Trentino. Si tratta di un'area montuosa compresa tra la stretta di Stramentizzo a nord e le colline sovrastanti Lavis a sud. La Valle, stretta nella sezione a minore altitudine, meno scoscesa nella parte mediana e aperta nella sezione in quota, ha un profilo 'a parentesi graffa rovesciata' che la rende caratteristica; la stessa è percorsa dal Torrente Avisio, il quale l'attraversa dopo aver raccolto le acque del Ghiacciaio della Marmolada, aver percorso le valli di Fiemme e di Fassa, nonché prima di sfociare nel Fiume Adige. Proprio il Torrente Avisio ha diviso la valle in due sponde, nel corso dei millenni. I due versanti della Valle sono simili da un punto di vista geologico, ma si differenziano in modo netto per l'esposizione. Il versante destro è esposto al sole, mentre quello sinistro è ombreggiato e quindi più fresco e umido. La Valle di Cembra occupa una fascia altimetrica compresa fra i 300 ed i 800 metri s.l.m.; la stessa è caratterizzata dalla presenza di circa 600 ettari di terreno coltivato a vigneto. Una seconda particolarità rende 'diversa' la vallata agli occhi di qualsiasi visitatore. Questa è costituita dai circa 400 Km di muretti a secco i quali delimitano gli appezzamenti di terreno coltivati a vite e che dalla media montagna scendono, in alcuni

casi, fino a lambire le acque del Torrente. Si tratta di strutture uniche in ambito alpino, simili alle stesse che già caratterizzano un'altra area di grande fascino quale le Cinque Terre in Liguria e conseguenza di un lavoro secolare finalizzato ad un intenso sfruttamento del territorio. I campi terrazzati sono infatti il risultato di una tradizione viticola che da sempre è esistita in questo territorio e che viene tutt'ora tramandata di generazione in generazione. Questa risorsa caratterizza l'intera vallata. Non solo. La ripidezza degli appezzamenti fa sì che la maggior parte delle operazioni agronomiche debba essere effettuata manualmente, segna una discontinuità con la cultura della coltivazione della vite in pianura, in collina o in montagna e fa sì che a questa forma di coltivazione sia stato attribuito il termine di 'agricoltura eroica'. Questi ed altri fattori, hanno fatto sì che la Valle di Cembra divenisse conosciuta in una regione come il Trentino-Alto Adige, già affermata per la qualità delle uve e delle basi per il Metodo Classico anche per la sua vocazione alla produzione di vini-base spumante. Vitigni quali lo Chardonnay e il Pinot Nero hanno trovato nel tempo una particolare adattabilità climatica e pedologica, un'illuminazione naturale ottimale, escursioni termiche adatte, soprattutto nella stagione autunnale. I risultati ottenuti nel settore vitivinicolo e le potenzialità economiche offerte da un certo patrimonio immobiliare hanno portato i residenti di tre comuni dell'Alta Valle di Cembra, compresi dai comuni di Valda, Grumes e Grauno ad esplorare la possibilità di creare un AD. Quest'ultimo costituisce in effetti un modello di ospitalità originale e un'opportunità d'innovazione per lo sviluppo turistico del territorio. Giancarlo Dall'Ara, che ne ha sviluppato il modello di ospitalità indica come questo sia: «l'albergo il quale fornisce alloggio e altri servizi in camere dislocate in più stabili separati e pre-esistenti, ubicati in un centro storico, integrati tra loro dalla centralizzazione in un unico stabile dell'ufficio di ricevimento, nello stesso o in un altro stabile delle sale di uso comune ed, eventualmente, degli altri servizi offerti, le cui unità abitative sono distanti non più di duecentocinquanta metri effettivi dallo stabile nel quale è ubicato il servizio di ricevimento, caratterizzato da uno stile riconoscibile, uniforme e rispettoso dell'identità del luogo e dotato di arredi, di attrezzature e di servizi tra loro omogenei».¹

L'AD rappresenta inoltre un'opportunità d'innovazione; questa è: «il modello d'impresa per l'ospitalità tipica di tipo alberghiero, avente una forte connotazione orizzontale e quindi territoriale, i cui obiettivi consistono nel capitalizzare i vantaggi di cui godono il Brand Italia e i Piccoli Centri Storici (PCS), trarre reddito dalla bellezza disponibile attorno a sé, coinvolgere in modo mirato soggetti locali nella creazione di reddito, tutelare le risorse utilizzate e proteggere i risultati ottenuti dai tentativi d'imitazione condotti dai competitori».² La 'famiglia dell'OD è tuttavia più vasta e comprende anche altre forme di ospitalità 'orizzontali', ossia aderenti al territorio quali le seguenti:

¹ In Dall'Ara, G., (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso, l'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli Editore, Milano.

² In Drolì, M., Dall'Ara, G., (2012), *Ripartire dalla Bellezza. Gestione e marketing delle opportunità*

Albergo Diffuso di Campagna (ADC)

Questo secondo tipo di AD, secondo Dall'Ara (2010) è costituito da: «un'impresa ricettiva anch'essa 'orizzontale', la quale offre servizi alberghieri ai propri ospiti, ma che non presenta alcuni (pochi) requisiti specifici necessari all'AD *tout court*, per motivi il più delle volte legati al contesto rurale in cui esso opera. La distanza massima tra gli edifici inferiore ai duecentocinquanta metri rappresenta un esempio di requisito mancante in questo caso ed essenziale per l'AD *tout-court*.

Residence Diffuso (RD)

Questo è costituito, per l'esperto di diritto del turismo Francesco Morandi da «una rete di operatori ospitali costituita mediante accordi di collaborazione, tra soggetti diversi, siano essi o meno imprenditori, per l'esercizio dell'attività ricettiva in forma coordinata, senza gestione unitaria, al fine di fornire alloggio e servizi di accoglienza che interessano un centro abitato, in possesso dei requisiti stabiliti con delibera della Giunta Regionale».³

Paese Albergo (PA)

Si tratta di un'offerta le cui finalità sono di sviluppo territoriale e le cui origini risalgono alla fine degli anni '80.⁴ Dall'Ara definisce il PA come «una proposta ospitale che nasce da un progetto di valorizzazione di un paese, di un centro storico abitato, da una rete di offerte ospitali (camere e case, bar e ristoranti, ...), di servizi di accoglienza (agenzie di viaggio, ufficio informazioni) e di spazi comuni per gli ospiti, messi a disposizione dei turisti grazie ad un booking centralizzato, anche in assenza di una gestione unitaria. Il Paese Albergo, per la presenza di limiti amministrativi di tipo spesso comunale e la tendenza ad includere al proprio interno offerte ricettive imprenditoriali e non (B&B, affittacamere, ecc.), alberghiere ed extra-alberghiere rappresenta una delle imprese ricettive diffuse la cui gestione più complesse da gestire». Tali opportunità d'innovazione divengono attrattive (appealing) per la popolazione locale, di norma, a seguito della verifica del patrimonio immobiliare disponibile e di un territorio con una vocazione anche solo produttiva di valore. Queste furono le motivazioni che mossero il progetto il quale comprese, nelle sue prime fasi di vita, una verifica effettuata sulle case e sui centri abitati, teatro dell'attività d'impresa.

Il progetto⁵, avviato nel 2010, prendeva spunto dall'esistenza di abitazioni sotto-utilizzate e dalla necessità di valorizzare questi immobili appieno. Le persone interessate a rendere disponibili le loro abitazioni erano 9 alla data del 4 febbraio 2010. Queste disponevano di 15 unità immobiliari distribuite su più edifici e agibili. I posti letto stimati erano 64. Le abitazioni o 'Unità di Produzione Primaria'

d'innovazione nell'Albergo Diffuso, nei Centri Storici e nelle Aree rurali, CLEUP, Padova.

³ In Dall'Ara, 2010.

⁴ La Legge Regionale N.11 del 8/4/1988 della Regione Calabria 'Provvidenze per lo sviluppo turistico dell'entroterra. Progetto paese-albergo' ha normato per prima la materia.

⁵ Fonte: M. Droli, A. Ferrandi, *Albergo diffuso e Paese albergo di Grumes. Impostare la strategia di marketing 2010-2013 ed un business plan coinvolgenti. Prima ipotesi del piano di lavoro*, 23 aprile 2010.

(UPP), disponibili erano costituite in prevalenza da abitazioni autonome a sviluppo sia orizzontale che verticale. I proprietari, nel periodo iniziale del progetto, non ponevano restrizioni circa il periodo di utilizzo delle case il quale si presumeva essere annuale.

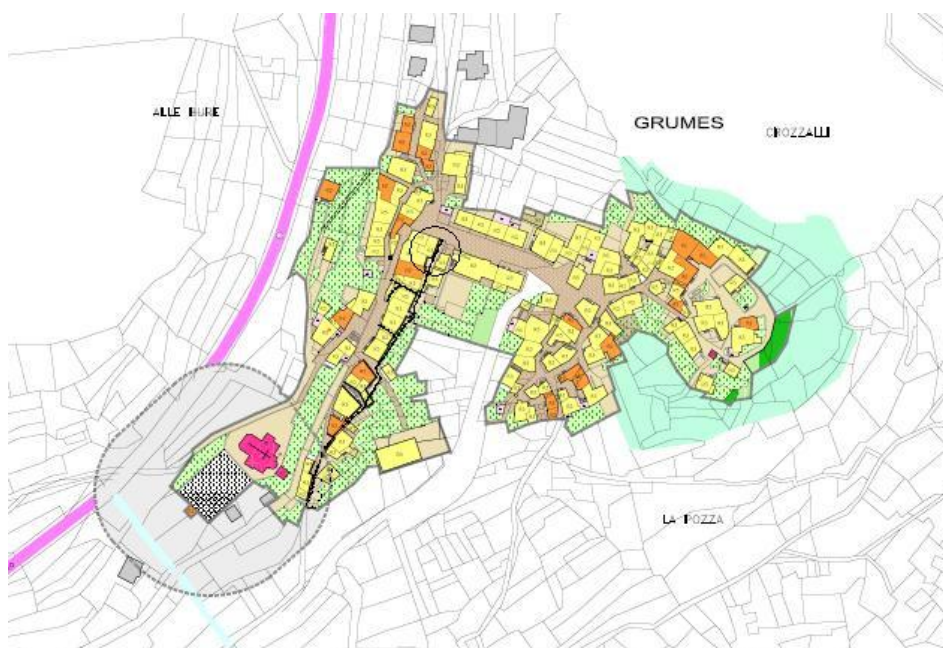
Il Prezzo Medio di Vendita (PMV), dato il numero, la dislocazione e la qualità delle UPP, veniva calcolato in circa 35 euro per persona/notte. La Tavola 1 riepiloga il volume d'affari a prezzi costanti che le UPP erano in grado di sviluppare.

Tav.1. Volume d'affari netto potenziale annuo e margini di recupero

Numero letti	64
GG. apertura/anno	365
Pernottamenti potenziali	23.360
Prezzo medio persona/notte (€)	35
Giro d'affari potenziale netto (€)	817.600

Le UPP, utilizzate a 100% delle loro possibilità avrebbero potuto sviluppare un reddito annuo pari a oltre 800 mila euro. Si trattava di un valore ideale, difficile da verificarsi nella pratica, ma da porre al centro della proposta, per cercare di colmare gradualmente la distanza che separava le potenzialità dalla realtà del momento. Tale valore si riferiva tuttavia al volume d'affari generabile dalle 'sole' UPP, al quale doveva essere sommato lo stesso realizzabile per la vendita delle altre componenti del viaggio, quali la ristorazione, i servizi, i trasporti e altri. La domanda dalla quale la proposta prese avvio riguardava 'le cose da fare' per recuperare parte di questi 'soldi persi' attraverso un AD o un PA. Il punto di accoglienza costituisce il baricentro di qualsiasi struttura. La disponibilità di un edificio, già sede della Società Sviluppo Turistico Grumes Srl (STG) indicava la possibilità di minimizzare le diseconomie economico-organizzative insite nella proposta.

Tav.2. Il centro abitato di Grumes con, cerchiati, i possibili locali d'accoglienza.



La posizione del locale di accoglienza era pressoché baricentrica all'interno del centro storico. Questo facilitava una serie di operazioni quotidiane dalle più semplici alle più complesse, le quali avrebbero potuto essere gestite sia dal personale e sia dai collaboratori. Le case del centro storico più esterne distavano non più di 300 metri dal locale di accoglienza. Solo il 50% delle abitazioni rese disponibili dai proprietari era tuttavia ubicato all'interno del centro storico del comune. Il 50% delle abitazioni rese disponibili dai proprietari era posto nel comune di Grumes, mentre il restante 50% si trovava nei comuni limitrofi di Valda e di Grauno. Questo faceva sì che non si potesse più parlare di AD, ma di ADC o di PA.⁶

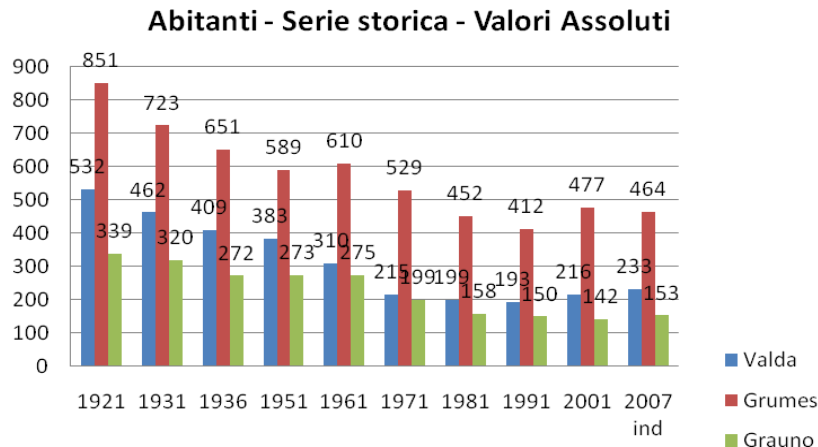
Le UPP del paese di Grumes godevano, da questo punto di vista, del vantaggio di essere distribuite sia all'esterno e sia all'interno del paese, ma presentavano lo svantaggio di essere collocate su un'area vasta nel complesso. Era quindi necessario raggiungere un equilibrio ottimale tra numero, gamma, dislocazione e qualità della proposta. Diverse esperienze dimostrano come le persone che scelgono un AD valutino la qualità della proposta utilizzando criteri sia alberghieri - legati agli alloggi - che extra-aziendali - legati al paese. Si rendeva necessario, come di norma, analizzare l'attrattività turistico-economica delle UPP, dei Centri Storici al cui interno queste erano collocate e della Vallata.⁷

⁶ La possibilità di raggiungere i locali ad uso comune (accoglienza, colazione, intrattenimento, ecc.) senza dovere usare l'auto fa parte degli standard alberghieri della proposta insieme a numerosi altri.

⁷ Il numero di requisiti di Qualità Alberghiera (QA) considerati dagli ospiti accolti da un AD nel corso della propria vacanza è simile all'albergo tradizionale, supera cioè le mille e duecento unità (si veda anche: Renaghan, 2002). Estetica interiore, comodità delle camere, efficienza delle dotazioni, qualità degli arredi negli spazi comuni, sono alcuni dei fattori di QA da considerare. I requisiti di Qualità Locale (QL) relativi al paese che ospita la struttura e da considerare si aggiungono a questi, non sono inferiori a cento e si stima superino le

Una serie di ‘questioni aperte’ caratterizzavano il progetto fin dalle sue fasi iniziali. Una di queste era costituita dalle difficoltà di «dimensionamento della struttura».⁸ Il parco-UPP era numericamente sufficiente a permettere l’avvio delle attività della struttura. Le case ubicate nei paesi di Valda e di Grauno costituivano un elemento importante della proposta e da valorizzare anche per consolidare la gamma degli immobili disponibili. Questo, se da un lato facilitava gli sforzi di chi intendeva proporre il paese di Grumes e i paesi di Valda e di Grauno come una proposta turistica unica, costituiva d’altro lato un fattore da considerare con attenzione proprio alla luce della necessità di innalzare i livelli di qualità alberghiera della proposta.⁹ Altre questioni riguardavano l’omogeneità e la coerenza ‘interna’ (tra le UPP), ‘locale’ (riferita all’identità culturale dei paesi) e ‘di vallata’. La presenza di abitanti nel paese rappresenta un requisito sempre importante ai fini dell’avvio di una proposta per l’OD.¹⁰ Grumes rappresentava il comune con il maggior numero di abitanti dell’alta Valle ed offriva, in questo senso, delle garanzie maggiori rispetto ai comuni contermini. Le serie storiche della popolazione esaminate indicavano come il calo demografico registrato nel corso del periodo 1921-2007 avesse lasciato il posto ad una ripresa del numero dei residenti a partire dall’inizio degli anni ’90. Il calo demografico si era cioè attenuato, ma la ripresa era ancora debole e andava consolidata, come indicato dalla tavola 3.

Tav. 3. Andamento della popolazione – serie storica



(Fonte: ISTAT)

duemila unità (si veda anche: Droli, 2007/3). Il livello di identità culturale del paese, l’accessibilità del posto, l’arredo urbano, sono esempi di fattori di Qualità Locale (QL) attraverso una classica analisi di fattibilità.

⁸ Si veda anche: Droli, M., (2007/3), *Tuscia romana, area Ausoni: l’individuazione delle località più adatte ai fini della creazione di un Albergo Diffuso*, in: *L’Albergo Diffuso come strumento innovativo per la valorizzazione del potenziale turistico*, Quaderno BIC Lazio, n.4, pg.49-72, dicembre, Roma.

⁹ Più esperienze indicano come l’assenza di questi requisiti costituisca un ostacolo alla produzione di redditi superiori ai costi d’impresa, specie al di fuori dei mesi e delle settimane di alta stagione.

¹⁰ L’AD viene ad esempio percepito come un rimedio allo spopolamento laddove questo è in una fase troppo avanzata od è già avvenuto, a detrimento delle possibilità di creare delle interazioni ripetute tra le persone del posto e gli ospiti e con pregiudizio della capacità di creare reddito raggiunta dalla struttura.

Il tessuto delle imprese locali rappresentava una delle risorse più importanti e passibili di fungere da base per il lancio di un'innovazione di marketing. Le imprese di produzione e trasformazione vitivinicola, la piccola industria artigianale, l'agricoltura e la forestazione costituivano la struttura portante dell'economia locale. Vitigni internazionali quali il Müller-Thurgau, lo Chardonnay, il Sauvignon, il Traminer ed altri quali il Nosiola, il Teroldego, il Merlot, il Pinot Nero, il Lagrein, il Pinot grigio e il Moscato giallo si erano succeduti al vitigno autoctono, la varietà Schiava, di per sé conosciuto dagli addetti ai lavori. Le aziende vitivinicole stesse erano numerose e rinomate.¹¹ Il progetto recepiva e intendeva valorizzare ulteriormente gli investimenti per il recupero di alcuni vigneti abbandonati effettuati da parte di investitori privati. I principali limiti al progetto erano posti dalla Cava di porfido di Bassa Valle, la quale, costituiva una delle fonti di sostentamento economico importante per i residenti in zona, ma creava un primo impatto poco edificante per il turista che si aspettava un Trentino meno antropizzato.

Tav. 4. Sezione della cava di porfido nella Bassa Valle di Cembra.



(Foto©: Fabricio Luiz Guerrini)

I terrazzamenti agricoli che percorrevano la Valle, che lambivano i Centri Storici e che avevano dato luogo alla definizione di «viticoltura eroica»,¹² rappresentavano d'altra pare una delle risorse in grado di caratterizzare un'innovazione, sebbene non apparisse chiaro il modo in cui questi avrebbero potuto creare valore nell'esperienza turistica. L'analisi di fattibilità considero così questi, come altri elementi di caratterizzazione possibili.

¹¹ Vindimian, Bolognani, Zanoni, Serafini sono alcuni esempi di cantine del luogo rinomate.

¹² La definizione di «viticoltura eroica» si deve al professor Maurizio Sorbini dell'Università di Bologna il quale ha definito questa come «una viticoltura praticata in aree di forte pendenza tale da imporre sistemazioni del terreno e impianto a gradoni con muri artificiali di sostegno». Il dislivello superato dai terrazzamenti della Valle di Cembra sembra essere superiore rispetto a quello affrontato dagli stessi più conosciuti e presenti nella Regione Liguria.

2. L'analisi di fattibilità: fattori d'offerta considerati

Questo passaggio tratta - nell'AD - la verifica dei requisiti di Qualità sia Alberghiera (QA) e sia Locale (QL) posseduti da un contesto locale. L'analisi di QA assumeva il fine di misurare l'attrattività delle UPP e dei locali di uso comune stanti le esigenze, le richieste e le aspettative di servizio espresse dagli ospiti accolti da strutture per l'Ospitalità Diffusa, così come rilevate a partire dal 2004 e dal FVG.¹³ La missione del passaggio di QL consisteva invece nel misurare l'attrattività raggiunta da alcuni possibili fattori d'offerta presenti nel Centro Storico e in vallata capaci di rinforzare un'eventuale proposta, quali:

- le risorse naturalistiche:
 - *i Biotipi "Paluda da La lot" di Grumes*. Antichi depositi glaciali (prima) e alluvionali (poi) che ricoprono l'alveo di un antico lago la cui superficie raggiunge i 3 ettari. Questi biotipi sono oggi occupati da una torbiera ospitante diverse specie vegetali autoctone;
 - *il Laghetto del Vedès*. Costituito anch'esso da una antica torbiera creata in luogo di un antico piccolo lago scavato in una roccia di porfido dai ghiacciai dell'era quaternaria;
 - *il Torrente Avisio*. Rappresenta un corso d'acqua a regime parzialmente torrentizio di media pescosità e centrale nell'ambiente vallivo;
 - *il Parco del Monte Corno*. Occupa un'area che raggiunge i 7.000 ettari ed unisce i cinque comuni di Anterivo, di Egna, di Treda, di Montagna e di Salorno. Il Parco non comprende nel suo territorio cime di quota elevata o massicci montuosi imponenti come avviene in altre aree della Provincia, ma ospita la zona mediterranea supra-mediterranea in Trentino. Lo stesso è collegato ai Sentieri E5 e risulta essere il più ricco di fauna e di flora di tutti i parchi altoatesini;
 - *le Piramidi di terra di Segonzano*. Si tratta di conoidi erosi dall'azione dei ghiacciai delle piogge e del Fiume Avisio nel corso di oltre 50.000 anni. Le Piramidi sono meta di migliaia di escursionisti esperti, appassionati e curiosi nel corso dell'anno.
- Le risorse storiche:
 - *l'antica Giurisdizione vescovile*. Il Comune di Grumes entrò nel Vescovado di Trento nel 1185 ed a questo periodo vengono fatte risalire una serie di storie e di leggende locali, alcune delle quali passibili di essere valorizzate e di divenire economicamente attrattive;

¹³ Droli, M., (2004), primo report: *Perché evolvere dal Vecchio al Nuovo Sistema*, Sistema Informativo per la Gestione del Marketing-management e dell'Alleanza Turistica regionale (SIGMATur), 20 Novembre, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, TurismoFVG, Udine, documento non pubblicato.

- *la vocazione viticola d'area*. Questa risale all'epoca retro-etrusca ed è testimoniata dal ritrovamento in zona di una "Situla", vaso sacro per offrire vino agli dei, risalente al VII secolo avanti Cristo (periodo retico);
- *risorse storico-produttive: il Müller Thurgau*. Questa varietà vitivinicola ha trovato tra le montagne della Valle di Cembra le condizioni ideali per la crescita, quali un'altitudine superiore ai 500 metri di quota e un forte irraggiamento solare. Questi fattori conferiscono al prodotto caratteristiche cromatiche e organolettiche particolari e sono tali da renderne il prodotto locale conosciuto dagli esperti.
- Le infrastrutture turistiche:
 - *il sistema dei sentieri dell'Alta Valle di Cembra (E5 Sud, Mittelberg - Verona)*. Il sentiero E5 unisce la Costa dell'Atlantico con il Mare Adriatico e Venezia attraverso il Lago di Costanza e Verona utilizzando l'antico asse viario di collegamento tra il nord ed il sud-Europa. Il sentiero viene valorizzato oggi in quanto oggetto di convegni a tema e attraverso la presenza di escursionisti nel corso di vari mesi all'anno;
 - *il sentiero botanico naturalistico del Lago Santo - Pra del Manz*. L'opera, finanziata dal Patto Territoriale della Valle di Cembra, unisce i comuni di Cembra, di Faver, di Valda, di Grumes, di Grauno e di Capriana per una lunghezza complessiva di 31 Km. Il sentiero collega siti di grande valore naturalistico e scorci panoramici passibili di ulteriore valorizzazione;
 - *la "Strada del Vino e dei Sapori delle Colline Avisiane, Faedo, Valle di Cembra"*: La strada del Vino e dei Sapori Colline Avisiane, Faedo, Valle di Cembra è un tracciato dai contorni storico culturali ben definiti. Oltre agli undici Comuni della Valle di Cembra vi confluiscono i Comuni di Lavis e Faedo e dell'Altopiano di Piné. L'idrografia principale è costituita dalla presenza preminente di un fiume a carattere torrentizio, l'Avisio, che nel corso di millenni di attività erosiva ha scavato i porfidi permiani;
 - *il "Sentiero dei vecchi mestieri"*. La Valle di Cembra è stata già in epoca romana il corridoio principale di accesso alla Pianura Veneta dal Tirolo e dal Nord-Europa. Fattori quali la sua antica centralità, la presenza di una buona produzione agro-forestale e l'esistenza di un contesto naturale adatto hanno fatto sì che nel periodo medioevale venissero realizzate oltre venti macchine ad acqua quali molini, segherie e fucine per la trasformazione delle rispettive materie prime. Il Sentiero segue il 'Rio dei Molini' e garantisce una full-immersion nei misteri del medioevo; inoltre riproduce in modo vivido e attuale il fascino di mestieri antichi, quanto attuali;

- *il “Sentiero del Dürer”*. Alcuni fattori quali la presenza di antiche attività produttive e la forza dell’ambiente naturale terrazzato hanno fatto sì che la Valle di Cembra diventasse nel 1494 il palcoscenico e lo sfondo degli acquerelli del pittore Albrecht Dürer. Il percorso escursionistico parte da Salorno, percorre la Valle di Cembra e giunge fino al Lago Santo;
- *il Giro dei Masi di Grumes*. L’itinerario ripropone gli angoli di territorio comunale scelti come luogo di insediamento da parte dei primi gruppi di contadini giunti in Valle, nel Medioevo, dalla Baviera. L’itinerario tocca Maso Greggion, Maso Pojeri, Maso Ferrai, Maso Todescatt, Maso Gaiardi, Maso Orion, Maso Pinteri. Il giro prevede l’utilizzo di una strada comunale asfaltata poco trafficata.
- Le strutture di interesse storico, religioso e culturale:
 - la *Chiesa parrocchiale di S. Lucia* a Grumes del XV secolo con gli affreschi del pittore Valentino Rovisi. La Chiesa è il risultato della ricostruzione del 1767 e dei successivi ampliamenti del 1843 e del 1896 e si presta per lo svolgimento di alcune attività;
 - il Castello di Grumes. E’ posto sul promontorio *Dos de Castelèt* e dà vita a diverse leggende alcune delle quali passibili di dare luogo ad esperienze turistiche attrattive.

L’analisi di fattibilità considerava, inoltre, fattori d’offerta relativi alle strutture, alle dotazioni turistico-ricreative, alla ristorazione, alle manifestazioni e agli eventi. Altri fattori di attrattività considerati erano relativi alla domanda e all’offerta alberghiera in loco, grazie alla collaborazione instaurata con l’ApT Pinè Cembra. I dati generali forniti indicavano come il “sistema albergo”, rispetto ai volumi complessivi sviluppati dall’Apt stesse perdendo quote di mercato in termini sia di arrivi e sia di presenze. I B&B, i Rifugi e gli Agriturismi rappresentavano la componente extra-alberghiera la cui crescita era più diffusa e stabile nel periodo osservato. La variazione registrata dai campeggi, dagli affitti e dalle case per ferie era anch’essa positiva nei termini indicati dalle “sole” presenze.

Le dinamiche del comparto alberghiero denotavano una certa sofferenza. Altri dati indicavano come il periodo medio del soggiorno nell’arco di nove anni si fosse ridotto di 1 notte su 5, ossia del 20%. Il bilancio annuale era positivo per 6 e per 3 anni su 8 rispettivamente in termini di arrivi e di presenze. L’indice Medio di Occupazione alberghiero, fatto base il numero dei posti letto disponibili (1501) e le presenze annue effettive era del 17,5% e corrispondeva a 64,1 notti/anno di piena occupazione. La componente alberghiera sembrava quindi soffrire di un problema di scarsa competitività (*efficienza*) più che di scarsa attrattività (visibilità di marketing o *efficacia*). I dati indicavano – in sintesi - l’esistenza di problemi di crescita della domanda e di tenuta del comparto alberghiero. La creazione di una proposta alberghiera quale l’AD in un comune dell’ApT avrebbe significato un maggiore rischio di aumento della concorrenza interna in un tessuto che risultava in qualche misura indebolito. Questi

dati indicavano come opportuna la creazione di una proposta di AD fortemente innovativa, capace di rinnovare la domanda esistente. Valda, Grumes e Grauno rappresentavano comuni censiti come 'non turistici', sprovvisti di alberghi e forse in grado di portare ospiti 'prima volta in zona' rispetto ad altri.

Ulteriori valutazioni vennero eseguite:

- sulla qualità della domanda turistica 'storica', presente e attesa in zona;
- sul supporto economico-organizzativo (economie di scala) che avrebbe potuto essere fornito da istituzioni locali quali: la Provincia di Trento, l'Azienda per il Turismo dell'Altopiano di Pinè e della Valle di Cembra, il Comune di Grumes, la Società "Sviluppo Turistico Grumes Srl, altre;
- sulle indicazioni offerte dai residenti e dai proprietari di seconde case.

Queste ultime rilevazioni permisero di raccogliere dati utili all'impostazione dell'eventuale proposta. La volontà è quella di non forzare il concetto di Albergo diffuso con una proposta che ne avrebbe solo alcune delle caratteristiche indispensabili per configurare questo tipo di alloggio, ma di produrre un tipo di alloggio differenziato, ossia alberghiero ed extra-lberghiero insieme: un Albergo diffuso incapsulato all'interno di una proposta fra più comuni o Paese-albergo (o al contrario un Albergo diffuso con dipendenze nei paesi vicini). Le indicazioni ottenute configuravano un possibile sistema di obiettivi compatibili, completo e utilizzabile per analizzare la convenienza delle diverse ipotesi di strategia e per individuare la stessa che si ritiene più produttiva ai fini della creazione di un'impresa virtuosa.

3. Risultati

Le valutazioni effettuate sul posto, le indicazioni dei residenti, i giudizi espressi dall'autorità provinciale sulla normativa esistente ed altre costituivano il quadro di partenza - generale, ma utile - per lo sviluppo di un primo gruppo di valutazioni riguardo alla redditività presunta delle UPP sia netta e sia lorda.¹⁴

L'analisi SWOLT (Debolezze, Forze, Opportunità, Minacce e Limiti) relativa alle UPP, ai Centri Storici e alla Valle ha costituito il primo dei risultati ottenuti. L'analisi SWOLT relativa alle UPP ha messo in luce come l'eterogeneità eccessiva degli immobili in termini generali e specifici costituisse uno dei punti di debolezza principali del progetto. la stessa evidenziava tuttavia come gli aspetti positivi e negativi legati alle case si bilanciassero. Una seconda tavola SWOLT ha considerato i

¹⁴ I parametri di redditività considerati erano due: il Reddito/camera netto, o Revenue Per Available Room (RevPAR), indicante il giro d'affari prodotto/producibile dalle 'sole' UPP e il Reddito/camera lordo, o Gross Operating Profit Per Available Room (GOPPAR), riferito al giro d'affari complessivo dell'Impresa, ossia comprendente alloggio, ristorazione, noleggi, vendite di prodotti locali ed altri.

solli fattori di QL. La tavola seguente riporta alcune considerazioni riguardo alla competitività attuale dei paesi come sede di Albergo diffuso.

Tav. 5. SWOLT sul paese - sintesi

Tipo	Alcuni degli elementi locali valutati	+	-	Opp.	Lim.	Min.
Popolazione	Dinamiche di spopolamento 1951-'81 più marcate rispetto alla media provinciale					
	Attenuazione del calo demografico nel periodo 1971-'01					
	Debolezza della ripresa demografica in corso					
Risorse	Paesaggio alpino terrazzato, paesaggio					
	Gamma delle risorse naturalistiche e storiche ampia e diversificata					
	Assenza di fattori storici di attrattiva					
	Equidistanza rispetto all'area urbana ed alla Valle di Fassa					
Infrastrutture e strutture	Sistema dei sentieri tematici locali, intervallivi e internazionali					
	Presenza di strutture pubbliche ricreative e turistiche					
	Presenza di trattorie e ristoranti diversificati					
	Assenza di ristoranti e trattorie di visibilità nazionale					
Prodotti e servizi	Assenza di piatti "di paese"					
	Carenza del servizio farmacia					
	Piccoli numeri sviluppati dai turisti in zona					
	Caledario eventi ampio, diversificato e che presenta numerosi eventi di qualità					

Un'eventuale proposta avrebbe dovuto assumere missioni aggiuntive, quali: consolidare le forze, ridurre o 'girare' a proprio vantaggio le debolezze e re-interpretare i pochi (ma importanti) limiti emersi a vantaggio dell'impresa.

Una fase di analisi si è avvalsa di dati sia locali e sia riferiti a un gruppo di confronto costituito da AD e PA presenti nelle diverse regioni.¹⁵ Quest'analisi era finalizzata a 'posizionare' la struttura all'interno di un sistema d'informazioni relativo al reddito prodotto da strutture con caratteristiche prossime a quella ipotizzata e poste in contesti territoriali il più possibile simili. L'analisi era anche volta a stimare i costi di esercizio attraverso dati non fittizi o ipotetici, ma effettivamente sostenuti dagli AD esistenti; questa ha dato così vita a un modello di rappresentazione pensato ad-hoc: il modello 'Valda-Grumes-Grauno 2010/1' (VGG-2010/1).

Ciascun modello di analisi sottende una definizione di 'sviluppo turistico-aziendale' e come tale richiede di essere condiviso all'interno delle comunità in cui questo viene applicato. Il modello VGG-2010/1, come altri precedenti ha posto alla base delle misurazioni il concetto di *sviluppo virtuoso*, ossia la capacità dell'innovazione di produrre quattro tipi diversi di risultati:

- *efficacia*: reddito aggiuntivo. Il numero dei concorrenti nell'Ospitalità diffusa è cresciuto molto negli ultimi 10 anni. Questo richiede ancora più attenzione affinché il gestore di AD porti gente nuova nella vallata, ospiti mai stati prima d'ora quantomeno nella stessa area ApT per non

¹⁵ Le strutture erano costituite da un campione significativo di AD associati all'Associazione nazionale Alberghi Diffusi.

sottrarre ospiti agli alberghi tradizionali, diffusi o alle altre strutture che lavorano nei paesi vicini. Questo surriscalderebbe infatti la concorrenza a non migliorerebbe affatto il clima di collaborazione esistente e necessario. L'AD o PA *virtuoso* non cede in altre parole alla logica del “dividiamo la torta di sempre, ma in fette ancora più piccole”, ma fa in modo che “si crei una torta più grande a vantaggio di tutti” (Hirsh);

- *efficienza*: reddito prodotto da attività di personalizzazione in tempo reale (Just-In Time). I livelli di efficienza, se si desidera fare in modo che l'impresa produca reddito in alta così come in bassa stagione, dovrebbero raggiungere standard simili e se possibile elevati, qualsiasi sia la definizione di AD data dalla normativa regionale; questa fissa degli standard minimi, non da raggiungere, ma sempre da superare;
- *equità*: reddito diluito sul territorio e nei diversi mesi dell'anno. Mano a mano che cresce il numero delle persone che conoscono l'AD, questo diviene sottoposto alla logica della competizione sia 'globale' (legata alla scala mondiale delle operazioni di vendita) e sia 'totale' (dovuta al concentrarsi dei concorrenti sui mercati/prodotti in grado di dare un maggiore ritorno sull'investimento). Questo secondo cambiamento obbliga tutti i gestori di AD - che vendono sempre il territorio in cui operano - a coinvolgere i propri collaboratori in modo simile a quanto già fatto dall'intermediazione (tour-operator), ma senza le risorse economiche di cui questi soggetti dispongono, necessarie per acquistare in anticipo volumi di servizi nell'alloggio, nella ristorazione, nei servizi (giornate-guida, corsi a tema, ecc.), ridurre il costo medio dei servizi e divenire più competitivi;
- *eco-sostenibilità*: reddito reinvestito in attività eco-friendly. Si tratta di considerare non 'solo' l'impatto della proposta sui livelli di integrità, selvatichezza (*wilderness*) ambientale e la sua capacità di contribuire a tutelare le risorse naturali, storiche e culturali *utilizzate* dagli ospiti. E' anche necessario aumentare il reddito ottenibile attraverso la vendita dei prodotti 'bio' esistenti e lo sviluppo di nuovi prodotti che utilizzano le materie prime esistenti.

Crescere in modo rapido e coordinato su tutti e quattro i fattori considerati, ossia ottenere risultati che crescono in modo armonico sulle '4E' crea i presupposti per una crescita non “solo” costante, ma che si auto-alimenta o *virtuosa*. I risultati di quest'analisi - effettuata utilizzando 234 indicatori relativi all'Industria dell'Ospitalità Diffusa permettevano d'individuare nella risorsa “Orti pensili” il concetto più 'conveniente', o economicamente attrattivo, passibile di essere evoluto in una proposta per Valda, per Grumes e per Grauno. L'insieme delle *analisi* qualitative e soprattutto quantitative ha permesso di assumere, successivamente, una serie di *decisioni*. Sono stati definiti una serie di *risultati generali* raggiungibili nei quattro ambiti quali i seguenti:

- *efficacia*: valorizzare il potenziale turistico dei tre paesi e dell'intera Valle di Cembra attraverso il mercato turistico ed a partire dal recupero degli orti pensili;

- *efficienza*: sviluppare la qualità della vita locale in termini di reddito e di occupazione;
- *equità*: coinvolgere e valorizzare le imprese attive nella trasformazione di materie prime di eccellenza e non;
- *eco-sostenibilità*: preservare il comprensorio che corrisponde il Parco del Monte Corno dall'uso turistico e concentrare le attività all'interno dei paesi, nelle aree limitrofe e nel fondovalle in aree circoscritte.

Tali risultati hanno portato alla definizione successiva del Piano marketing e del 'Business-Plan per l'AD', quest'ultimo volto ad allocare le spese per le iniziative di Marketing, di Organizzazione, di Partnering e d'Eco-sostenibilità previste. Il Piano marketing ha proposto alcune soluzioni ai residenti i quali hanno successivamente avviato un percorso di discussione 'arbitrato', ossia mediato dal tecnico dell'AD. Ne sono conseguite una serie di decisioni circa:

- *le linee-guida della comunicazione di marketing e istituzionale*. La domanda a cui si è desiderato dare una risposta riguardava «i motivi per cui una persona avrebbe dovuto venire, ad esempio, da Milano in Val di Cembra anziché andare in un'altra località del Trentino o altrove e il concetto in grado di trasferire questa motivazione nel modo migliore al mercato». Si sono sviluppati tre diversi concetti di comunicazione distintiva nati dall'analisi qualitativa e quantitativa tra cui scegliere;
- *le linee generali per il recupero edilizio e l'arredo urbano*. L'estetica dei tre paesi poteva essere modificata in modo anche profondo nel caso in cui la strategia scelta fosse stata quella di puntare sui terrazzamenti. Il concetto di arredo urbano non avrebbe potuto restare *compresso* all'interno del centro storico, ma avrebbe dovuto essere esteso anche alla zona immediatamente a valle ed a monte dei centri abitati in un processo di graduale espansione. Si sono definite le iniziative concrete da realizzare per il recupero e l'arredo con specifico riferimento ai terrazzamenti;
- *le attività volte a caratterizzare le UPP*. La debole caratterizzazione degli immobili rappresentava un serio ostacolo per la creazione di un AD. l'Analisi ha consentito di realizzare l'immagine coordinata, i criteri di classificazione, le misure volte a migliorare la sicurezza delle abitazioni e altro;
- *il lay-out architettonico generale dei locali di uso comune*. La superficie raggiunta dal vano principale dell'immobile, posto al piano terra era sufficiente a ricavare gli spazi necessari per svolgere una serie di attività tutte importanti ai fini della produttività dell'Albergo diffuso in alta così come in bassa stagione. L'analisi ha offerto le specifiche relative alla distribuzione ideale degli spazi in base alle necessità operative e dell'Ospite, utili alla progettazione esecutiva dei lavori dei locali;

- *i servizi di base (inclusi nel prezzo).* La presenza di abitazioni sia entro e sia oltre i 300 metri di distanza dai locali di accoglienza obbligava a pensare a un metodo specifico per assicurare il rispetto sia del modello normativo provinciale e sia delle attese di comfort alberghiero avvertite dagli ospiti. L'analisi ha permesso di separare in modo netto dal punto di vista sia marketing sia organizzativo le case all'interno e le stesse all'esterno dei 300 metri indicati, di individuare la direzione lungo la quale sviluppare la gastronomia locale, di allestire un elenco dei servizi essenziali e d'individuare una soluzione alla mancanza del servizio di farmacia.
- *le linee di prodotto.* Si sono individuati i concetti-cardine da utilizzare per sviluppare i servizi opzionali (a pagamento) offerti dalla struttura. Si sono individuati sei prodotti-pilastri attorno a cui costruire quella che è stata chiamata 'la Torre di Grumes e della Valle di Cembra'; un insieme di attività realizzabili a partire dalle singole risorse e capaci di produrre risultati misurabili;
- *la strategia organizzativa.* Le caratteristiche definitive del nucleo aziendale che deve gestire l'Albergo-Diffuso e/o il Paese albergo della Valle di Cembra variano in base alle mansioni attribuite dalle Amministrazioni Locali, dalla società Sviluppo Turistico di Grumes e dagli altri attori locali al personale esistente. Le decisioni hanno riguardato la forma giuridica della società di gestione, il gruppo di lavoro, la direzione tecnica, le mansioni del direttore, i referenti per lo sviluppo di attività specifiche, i contenuti generali della formazione di primo avvio;
- *gli strumenti e le azioni di promozione e vendita consigliate.* Si è decisa la configurazione degli strumenti di promo-vendita da realizzare e ulteriori rispetto allo strumento telematico classico costituito dal sito web istituzionale. Il ruolo del packaging statico, del packaging dinamico, del vicino Comprensorio sciistico della Vicina Valle di Fassa, dei cataloghi di vendita telematici e altri.

L'insieme di queste decisioni ha consentito la creazione di una proposta che si diversificasse rispetto ad analoghe offerte avanzate dai concorrenti in aree limitrofe o più lontane. La stessa ha spianato la strada ad una struttura in grado di vendere e 'trascinare' dietro a sé più aziende agricole e vitivinicole locali, nel tentativo importante di caratterizzare anche la produzione agro-alimentare locale in modo tale da rendere anch'essa a proprio modo 'unica' nel suo genere.¹⁶ Si era infine fissata un'Agenda di lavoro la quale posizionava le diverse iniziative da realizzare in ordine di priorità, ad iniziare dalle stesse meno costose e meno impegnative dal punto di vista organizzativo.¹⁷ Si sono così creati gli strumenti necessari per lo sviluppo della proposta sia nell'immediato, sia nel breve, che nel medio termine.

¹⁶ Il tema dell'identità dei prodotti agro-alimentari è riassumibile dal concetto di 'fingerprint'. Si veda su questo tema: Chang, Iseppi, 2011/1; Chang, Iseppi 2011/2.

¹⁷ Alcune delle priorità individuate sono restate 'mobili' per dare la possibilità ai decisori locali di modificare parte delle decisioni assunte riguardo gli obiettivi e le strategie fino ad allora decise.

Prospettive di evoluzione e conclusioni

La Valle di Cembra ha esplorato, attraverso questo approccio, la possibilità di realizzare una propria impresa per l'OD. Gran parte del progetto che ne è derivato resta tuttavia da realizzare. Quest'analisi ha rappresentato un tassello importante nel quadro delle iniziative necessarie per rendere sempre più visibile, vivibile, popolata e sostenibile la Valle di Cembra. Il progetto che ne è seguito non è escluso riesca nel proprio intento in futuro. Le conclusioni più generali che si possono trarre da questo intervento sono molteplici e riguardano i seguenti aspetti:

- *l'importanza dell'analisi di fattibilità nel lancio di un'innovazione di marketing.* Si è proposto un processo effettuato su basi numeriche, più coerente con la logica manageriale, meno influenzabile attraverso pressioni politico-amministrative e in grado di fungere da supporto per decisioni sia di breve e sia di medio termine;
- *i risultati e i limiti dell'analisi SWOLT.* Questa rappresenta uno strumento importante per la valutazione della fattibilità generale di un intervento, ma richiede di essere integrata da una valutazione più approfondita per ridurre il rischio d'errore nel caso di opzioni di scelta multiple, specie se collegate ad investimenti successivi e onerosi;
- *il reddito netto generabile da un insieme di abitazioni.* L'analisi oggettiva consente di quantificare il 'reddito perso' dai proprietari immobiliari (in prima istanza) e quindi i margini di incremento nelle vendite per le UPP stesse. Più casi seguiti indicano come il 'reddito perso' raggiunga cifre simili rispetto allo stesso ottenibile da un albergo di dimensioni e categorie intermedie, ma significativo considerata la destinazione abitativa e non produttiva degli immobili e l'ampiezza dei soggetti che ne traggono beneficio. La valorizzazione dei dati relativi a questo indicatore rappresenta uno degli aspetti più importanti e complessi all'interno del processo di sensibilizzazione;
- *l'importanza del reddito/UPP lordo realizzabile da strutture di questo tipo attraverso la commercializzazione di servizi e prodotti offerti dal territorio in cui questa opera.* L'analisi di fattibilità assume, in questi casi, il duplice compito di individuare i fattori d'offerta passibili di creare maggiore soddisfazione per l'ospite e il maggior reddito per l'operatore. Quest'analisi fornisce i dati utili alla pianificazione di un marketing territoriale, il quale considera i desiderata delle persone co-interessate allo sviluppo della proposta;
- *il ruolo dell'analisi di fattibilità nel favorire la partecipazione di persone e organizzazioni tra loro formalmente autonome alla realizzazione dell'innovazione di marketing.* Ascolto delle persone (parole, informazioni analogiche, qualitative) e analisi di dati (numeri, informazioni digitali, quantitative) costituiscono i due lati di una stessa 'medaglia': l'analisi della situazione.

Questa costituisce la base su cui impostare iniziative di co-marketing capaci di produrre vantaggi reali, consistenti e duraturi, in termini sia assoluti e sia comparati, vale a dire rispetto ai competitori;¹⁸

- *le opportunità di creazione di reddito esistenti nelle aree rurali montane non dotate di una doppia stagionalità.* Il ruolo dell'analisi di fattibilità appare in questo senso ancora più importante. Questo strumento, malgrado i continui adattamenti a cui è sottoposto e finalizzati a 'cogliere l'unicità del luogo', diviene decisivo nel fare emergere le potenzialità di un insieme di abitazioni, di un paese, di una vallata e di un intero sistema territoriale, quale quello montano-alpino abitualmente considerato - fino al momento prima - 'non attrattivo'.

Le prospettive di intensificazione nell'utilizzo dello strumento proposto sono quindi positive. L'AD offre la possibilità di orientare e successivamente di accelerare un processo di recupero e valorizzazione anche paesaggistica del territorio.¹⁹ Si apre così un percorso promettente, ma non privo di ostacoli per la tendenza delle persone ad incorrere in uno o più dei tranelli e dei conseguenti rischi di deriva dei progetti per l'AD, specie di tipo architettonico ed edilizio.²⁰ L'AD si basa sulla presenza di operatori locali quali consorzi, associazioni, enti locali efficienti e crea valore nelle proposte di ciascuno. Il 'gioco di squadra' fra cittadini e istituzioni risulta essenziale nel far sì che dalle decisioni successive all'analisi si passi alla creazione della proposta.²¹ L'Analisi di fattibilità rappresenta essa stessa una risorsa, la quale richiede di essere valorizzata lungo le diverse fasi del processo d'innovazione.

¹⁸ Si veda su questo tema: Droli, M., (2011/5), *Vantaggio Co-marketing. Mercati difficili, lavoro di squadra e rilancio dell'Italian Style*, CLEUP, Padova.

¹⁹ Droli, M., (2011), paper: *Accelerare un processo di progettazione e di recupero del patrimonio edilizio: importanza e ruolo dell'Albergo Diffuso*, convegno: SAIE 2011-Recupero & Ricerca. 5R: la rigenerazione del patrimonio edilizio, *The regeneration of the building stock*, 6 ottobre, BolognaFiere, Bologna.

²⁰ Si veda: Droli, Dall'Ara (2012).

²¹ Si veda: Droli, M., (2011), paper: *Il ruolo dei Comuni, dei GAL, degli Enti Parco e dei Distretti Turistici nel creare l'Albergo Diffuso*, *Primo Workshop sull'Albergo Diffuso virtuoso in Sicilia*, 10 gennaio 2011, Petralia Sottana (PA).

Bibliografia

Chang T.F.M., Iseppi L. (2011), *Specialization versus Diversification in EU Economies: a Challenge for Agro-food?*, "Transition Studies Review", Volume 18, n. 1, pp. 16-37, Springer, ISSN 1614-4007, DOI: 10.1007/s11300-011-0196-0.

Chang T.F.M., Iseppi L. (2011), *EU Strategic Perspectives of Diversification by Vertical Integration: a Potentiality for Agrifood and Beverage Chain?*, "Food Policy", Elsevier (in print).

Dall'Ara, G., (2010), *Manuale dell'Albergo Diffuso, l'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*, Franco Angeli Editore, Milano.

Droli, M., Dall'Ara, G., (2012), *Ripartire dalla Bellezza. Gestione e marketing delle opportunità d'innovazione nell'Albergo Diffuso, nei Centri Storici e nelle Aree rurali*, CLEUP, Padova.

Droli, M., (2011), *Vantaggio Co-marketing. Mercati difficili, lavoro di squadra e rilancio dell'Italian Style*, CLEUP, Padova.

Droli, M., (2011), paper: *Partnership private d'interesse pubblico per lo sviluppo locale: il caso dell'Albergo Diffuso*, convegno: *Cooperazione e Sinergie locali per superare la crisi globale*, Istituto Euro Mediterraneo di Scienza e Tecnologia, 26 novembre, Gorizia.

Droli, M., (2011), paper: *Accelerare un processo di progettazione e di recupero del patrimonio edilizio: importanza e ruolo dell'Albergo Diffuso*, convegno: *SAIE 2011-Recupero & Ricerca. 5R: la rigenerazione del patrimonio edilizio, The regeneration of the building stock*, 6 ottobre, BolognaFiere, Bologna.

Droli, M., (2011), paper: *Il ruolo dei Comuni, dei GAL, degli Enti Parco e dei Distretti Turistici nel creare l'Albergo Diffuso*, *Primo Workshop sull'Albergo Diffuso virtuoso in Sicilia*, 10 gennaio 2011, Petralia Sottana (PA).

Droli, M., (2010), paper: *L'industria turistica del futuro e l'albergo diffuso virtuoso: il 'metodo di lavoro Albergo Diffuso' e le frontiere del marketing turistico*, Convegno Green Factor FVG, 18 maggio, Udine.

Droli, M., (2009), *Discutere e valutare l'idea di creare un Albergo diffuso, Buone prassi e tranelli da evitare per l'Ente Locale*, Lettere SISAD, M. Droli, Ottobre.

Droli, M., (2009), paper: *Rivitalizzare il mosaico attraverso l'Albergo Diffuso virtuoso*, XIV Convegno Internazionale Interdisciplinare, *Il backstage del mosaico paesistico-culturale: invisibile, inaccessibile, inesistente*, Gorizia, 24-25 settembre.

Droli, M., (2009), *Workshop sull'Ospitalità Diffusa*, paper: *Proposte per una Ricettività Diffusa Appealing, Unica, Coinvolgente e Sostenibile nelle Dolomiti Bellunesi*, Provincia di Belluno, gennaio.

Droli, M., (2008), *La soddisfazione degli ospiti negli Alberghi Diffusi regionali: tendenze, problemi e opportunità*, Sistema Informativo di Marketing Turistico regionale, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, report non pubblicato.

Droli, M., (2007), *Tuscia romana, area Ausoni: l'individuazione delle località più adatte ai fini della creazione di un Albergo Diffuso*, in: *L'Albergo Diffuso come strumento innovativo per la valorizzazione del potenziale turistico*, Quaderno BIC Lazio, n.4, pg.49-72, dicembre, Roma.

Droli, M., (2007), *Partnering turistico, l'impostazione, la creazione, l'organizzazione e il rinforzo continuo di una partnership strategica di successo*, editrice universitaria Forum, Udine.

Droli, M., (2007), paper: *L'Albergo Diffuso in Italia. Punti di forza del Friuli Venezia Giulia e proposte innovative*, convegno: *Albergo Diffuso: rispetto dell'Ambiente, rispetto della Cultura*, Assemblea delle Regioni d'Europa, 22 marzo, Amaro (UD).

Droli, M., (2006), paper: *Il 2006 negli Alberghi diffusi del Friuli Venezia Giulia: dalla Competizione alla Co-Operazione*, 2° Convegno nazionale sull'Albergo Diffuso, 24 novembre, Cagliari.

Droli, M., (2006), paper: *Il ruolo dei Comuni nel creare, lanciare, rinforzare e mantenere in efficienza un albergo diffuso*, convegno: *Primo incontro nazionale dei comuni che ospitano alberghi diffusi*, 15 giugno, Rimini.

Droli, M., (2004), primo report: *Perché evolvere dal Vecchio al Nuovo Sistema*, SIGMATur, Sistema Informativo per la Gestione del Marketing e dell'Alleanza Turistica regionale (SIGMATur), 20 Novembre, Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia, TurismoFVG, Udine, documento non pubblicato.